

¿QUIÉN NECESITA UNA AUDITORÍA DEL RIESGO DE FRAUDE?**(3)****II. Estructura de Incentivos
Corporativos**

La segunda fase de la auditoría del riesgo de fraude se debe enfocar en aquellas estructuras organizacionales y prácticas de los gerentes que pueden, de manera inadvertida, estar creando las rutas fáciles para el fraude. La determinación de vencer a la competencia a toda costa, el esfuerzo por promocionar un producto que se sabe deficiente, o permanecer apegados a un modelo de negocio fallido, son ejemplos de prácticas de negocios que pueden llevar al fraude si no se toman los correctivos del caso. Está demostrado que los empleados tienden a mentir acerca de su trabajo cuando sus esquemas de compensación se basan, de manera importante, en alcanzar metas improbables o cuando tienen temores fundados de perder el empleo en caso de falla.

Al verse enfrentados a esquemas atractivos de compensación por

cumplimiento de metas irreales, resulta demasiado tentador para los empleados llegar a la conclusión que no tienen más alternativa que falsificar sus cifras de desempeño.

En este tipo de escenarios, el auditor debe recomendar modelos que permitan equilibrar las altas metas fijadas por la gerencia, con un sistema de soporte diseñado para asegurar que los miembros del equipo vendedor triunfen, no que fracasen en su intento. El auditor deberá sugerir adicionalmente que se hagan revisiones al esquema de compensación variable, de tal manera que se eliminen las zonas grises de interpretación y se pueda recolectar la información estadística sobre desempeño, de fuentes confiables, ajenas a la manipulación de las partes interesadas; y, sobre todo, verificables de manera independiente.

En resumen, el auditor deberá trabajar con la alta gerencia en

altas pero alcanzables, que desafíen y motiven a los empleados; transformando la definición de esas metas de un proceso arbitrario y poco realista de premio y castigo, en una herramienta poderosa de motivación. La idea de involucrar al auditor de fraude en la planeación de metas de producción y ventas puede sonar extraña, pero debe tenerse en cuenta que es, precisamente, la auditoría la que luego debe encargarse de investigar, probar y apoyar los procesos sancionatorios de quienes atentan contra la compañía, en su intento por complacer a los jefes que definieron metas tan poco realistas.

III. Compromiso con el Cambio

Una auditoría del riesgo de fraude requiere de tiempo, compromiso y una alta dosis de coraje. Casi nunca los hallazgos de este tipo de estudios complacen a todos los involucrados. Los directivos suelen entretenerse pensando que tienen organizaciones saludables, lo que contrasta con los resultados de la Auditoría que muestran que se requieren profundos cambios en áreas críticas. A veces, las auditorías revelan esquemas ampliamente

difundidos de fraude que no se sospechaban y cuyos efectos habían sido absorbidos por los indicadores financieros año tras año, por lo que pasaban inadvertidos para todos.

Al considerar la realización de una auditoría de este tipo, debe partirse del conocimiento que se trata del primero de muchos pasos que la organización, eventualmente, deberá dar. Es mejor no involucrar a la organización en este tipo de procesos si no se tiene la firme decisión de comprometerse con el reto de construir una cultura empresarial basada en la confianza. Disfrutar de los beneficios de una auditoría del riesgo de fraude requiere de la transformación de la cultura empresarial desde la base hasta la cima.

Existe un papel fundamental que los líderes interpretan para asegurar el compromiso de sus empleados con su propia visión de futuro. Así como somos responsables por permitir el ingreso de la mentira en nuestras vidas personales, por actuar ciegamente frente al peligro más manifiesto, también somos responsables por permitir el engaño en nuestros lugares de trabajo. Las personas que

defraudan, hurtan o mienten en el lugar de trabajo no deberían ser excusadas de manera alguna, ni siquiera porque su transgresión no se encuentra tipificada como falta o delito. Si bien no se puede esperar que los líderes de las empresas asuman el papel de policías de la moral, es cierto que la manera como se comportan y los mensajes que envían son indicadores de cuán honestos se espera que sean sus empleados.

asr@asr.com.co